

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2026-2-139-12>

УДК 338.763

Глебова Алла Олександрівна¹кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»***Логачов Ростислав Сергійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІЙ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади та практичні підходи до впровадження функцій комплаєнс-менеджменту в систему управління організацією з урахуванням сучасних вимог щодо прозорості, підзвітності та ризик-орієнтованого підходу в умовах цифровізації та євроінтеграції. Обґрунтовано необхідність інтеграції комплаєнсу в управлінські процеси як інструменту забезпечення законності, прозорості, доброчесності, мінімізації ризиків та організаційної стійкості. Проаналізовано міжнародні стандарти ISO 37301, ISO 37001, настанови OECD, DOJ та методологію COSO ERM як підґрунтя для формування ризик-орієнтованої моделі управління організацією. Доведено, що інтеграція ERM і комплаєнс-менеджменту забезпечує підвищення процесу керованості, сприяє зменшенню репутаційних ризиків, а також формуванню організаційної стійкості.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, управління ризиками, функції, світовий досвід, євроінтеграція, репутаційні ризики, міжнародні стандарти системи якості ISO

Alla GlebovaCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Logistics
*National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"***Rostyslav Lohachov**Master's Degree Student
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE MANAGEMENT FUNCTIONS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Summary. The article examines the theoretical and applied foundations for implementing compliance management functions in the organizational management process under conditions of digitalization, European integration, and increasing regulatory requirements. It is argued that the modern operating environment of organizations is characterized by legislative volatility, the growth of reputational, legal, and operational risks, the spread of digital technologies, and rising demands for transparency, accountability, and corporate integrity. Under such conditions, traditional reactive control mechanisms are no longer sufficient to ensure organizational resilience, which makes the transition to an integrated compliance management system necessary. The study shows that compliance management should be understood not as an auxiliary legal instrument, but as a multidimensional management system that combines regulatory compliance, internal control, risk management, ethical standards, communication mechanisms, and response procedures to violations. In international practice, such transformation is associated with the concept of good governance, within which compliance performs regulatory, risk-oriented, control, communication, reputational, and strategic functions. The article systematizes the key functions of compliance management, including preventive, control and monitoring, information and communication, response and investigation, and adaptive functions. The main principles of compliance management are generalized, namely risk orientation, transparency, continuous training, resource support, documentation, strategic integration, management responsibility, and ethical orientation. It is substantiated that these functions and principles create the methodological basis for integrating compliance into the overall management system of an organization. Special attention is paid to the application of the COSO ERM approach as a methodological framework for integrating compliance functions with risk identification, assessment, response, and monitoring processes. The functional toolkit of the compliance system is outlined, including policies and procedures, risk and incident registers, risk assessment methods, control procedures, monitoring platforms, counterparty due diligence, training programs, internal audit, and reporting channels. It is concluded that the consistent implementation of these instruments, supported by digital solutions and RegTech tools, contributes to organizational resilience, corporate integrity, and higher-quality managerial decision-making.

Keywords: compliance management, risk management, compliance functions, international best practices, European integration, reputational risks, ISO quality management system standards.

Постановка проблеми. В умовах посилення євроінтеграції та міжнародної співпраці з міжнародними фондами, організаці-

ями й інституціями, інтенсивного використання цифрових технологій, масового поширення фейків та діпфейків, суттєво ускладнюється процес

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7030-948X>

управління організацією під впливом зростання регуляторних вимог, посилення контролю за дотриманням законодавства, збільшення кількості репутаційних ризиків та підвищення ролі етичних стандартів ведення діяльності. У таких умовах дедалі складніше забезпечувати організаційну стійкість, належний рівень підзвітності та довіри зі сторони стейкхолдерів у процесі взаємодії. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження функцій комплаєнс-менеджменту як важливого інструменту забезпечення етичності, законності, прозорості та відповідальності в діяльності організацій різних форма власності та галузі діяльності в умовах євроінтеграції та цифровізації.

Світовий досвід свідчить, що комплаєнс упроваджується не лише в міжнародних корпораціях, а й у системі публічного управління таких країн, як Австралія, Велика Британія, Канада, Сінга-

пур, США та інших держав OECD, де він реалізується через механізми публічної доброчесності, етики, внутрішнього контролю, запобігання конфлікту інтересів і управління ризиками, що дозволяє підвищувати інвестиційну привабливість, довіру у стейкхолдерів та забезпечувати організаційну стійкість в умовах глобальних викликів. У зв'язку з цим особливої наукової уваги потребує дослідження теоретичних засад і практичних аспектів упровадження функцій комплаєнс-менеджменту в процес управління організацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій і прикладній літературі комплаєнс-менеджмент розглядається як багатовимірна управлінська система, що поєднує нормативну відповідність, ризик-орієнтований контроль, корпоративну етику, внутрішні комунікації та механізми реагування на порушення (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо формування та впровадження функцій комплаєнсу у систему управління сучасними організаціями та інституціями *

Автор / організація, документ	Основний зміст / предмет дослідження	Ключові положення для розвитку комплаєнс-менеджменту	Значення для дослідження впровадження функцій комплаєнс-менеджменту
OECD, Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance [1]	Методологічні засади внутрішнього контролю, етики та комплаєнсу	Визначено базові принципи побудови внутрішніх контролів, етичної інфраструктури та комплаєнс-програм як елементів належного корпоративного врядування	Формує концептуальну основу розгляду комплаєнсу як складової системи управління організацією
U.S. Department of Justice, Evaluation of Corporate Compliance Programs [2]	Критерії оцінювання дієвості корпоративних комплаєнс-програм	Акцентовано увагу на дизайні програми, її реальному функціонуванні та здатності до постійного вдосконалення	Дає можливість оцінювати ефективність впровадження комплаєнс-функцій у практиці управління
ISO 37301:2021 [3]	Надає керівні принципи для створення, розробки, впровадження, оцінки, підтримки та постійного поліпшення системи комплаєнс.	Встановлює міжнародні вимоги до створення, розвитку, впровадження, оцінювання, підтримання й удосконалення комплаєнс-системи	Є стандартизованою базою для інституціоналізації комплаєнс-менеджменту в організації
COSO, ERM-підходи [4; 5]	Інтеграція комплаєнсу в систему управління ризиками	Передбачено ідентифікацію, оцінювання, реагування та моніторинг ризиків у межах єдиної архітектури управління	Дозволяє розглядати комплаєнс як складову загальної системи корпоративного управління і ризик-менеджменту
Directive (EU) 2024/1760 [6]	Взаємозв'язок комплаєнсу і процедур корпоративної соціальної відповідальності	Посилює вимоги до перевірки ланцюгів постачання, відповідальності керівництва, процедур корпоративної соціальної відповідальності	Розширює сферу комплаєнсу на питання корпоративної відповідальності та сталості
Закон України № 361-IX [7]	Спеціалізований комплаєнс у сфері фінансового моніторингу	Встановлює вимоги щодо протидії легалізації доходів, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення	Демонструє галузеву специфіку впровадження комплаєнс-режимів
OECD, Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine [8]	Оцінка антикорупційної та доброчесної інфраструктури України	Наголошено на наявності нормативної рамки та потребі посилення практичної дієвості комплаєнс-інструментів	Підтверджує актуальність дослідження для українських організацій
Douglas W. Arner, Janos N. Barberis і Ross P. Buckley проводили дослідження у сфері RegTech і SupTech [9]	Цифровізація контролю та моніторингу відповідності	Обґрунтовано доцільність автоматизації контролю, перевірки контрагентів, звітності в реальному часі	Відображає сучасний цифровий вектор розвитку комплаєнс-функцій

Джерело: складено авторами

Серед українських дослідників С.Т. Пілецька (у співавторстві з Коритько та ін.) аналізує моделі адаптивного управління підприємствами та пропонує підходи діагностики внутрішньої готовності до змін, що безпосередньо застосовні до оцінки спроможності комплаєнс-систем [10]. А.О. Мельник працює над питаннями економічної адаптації підприємств в кризових умовах та пропонує критерії відбору адаптаційних заходів із урахуванням фінансової доцільності, що релевантно при розробці економічного обґрунтування комплаєнс-заходів [11].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, не зважаючи на значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, методичних розробок та нормативно-правового забезпечення процес впровадження функцій комплаєнс-менеджменту потребує дослідження у контексті процесів євроінтеграції та цифровізації. Міжнародні стандарти, методичні документи OECD, ISO, COSO, акти ЄС та українське нормативно-правове забезпечення формують належну концептуальну й регуляторну основу для впровадження комплаєнс-функцій у діяльність організацій. Водночас аналіз джерел дає підстави стверджувати, що недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної інтеграції комплаєнс-менеджменту в загальну систему управління організацією. Оскільки основні дослідження сконцентровані переважно у юридичній площині, то у контексті забезпечення організаційної стійкості в умовах глобалізації виникають нові ризики для менеджменту, які потребують дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією в умовах посилення євроінтеграційних процесів та цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Сучасне середовище функціонування організацій характеризується високим рівнем мінливості законодавства, стрімким розвитком НТП та впровадженням цифрових рішень у організацію бізнесу, що посилює вимоги до прозорості і етичності, й актуалізує питання репутаційних ризиків у контексті забезпечення організаційної стійкості. Ризики штрафів, санкцій, розірвання відносин з партнерами, податкова заборгованість, корпоративні конфлікти тощо. Ці всі проблеми, часто виникають не із-за злісного умислу, а через недогляд, помилки чи непорозуміння законодавства.

У таких умовах традиційні форми контролю, засновані переважно на реактивному реагуванні, уже не забезпечують належного рівня організаційної стійкості. Система управління потребує інтегрованого механізму, здатного виявити, оцінити та подолати ризики недотримання організацією вимог законодавства, правил, стандартів та рекомендацій [12]. Саме таку функцію виконує комплаєнс-менеджмент, який у сучасному трактуванні перетворюється з допоміжного юридичного інструменту на повноцінний управлінський інструмент, який орієнтований на формування превентивних заходів та адаптацію управлінських рішень до зовнішніх викликів, допомагає доводити свою доброчесність міжнародним

партнерам і стейкхолдерам, особливо у кризових ситуаціях. Упровадження комплаєнс-функцій у систему управління організацією означає перехід від вузького тлумачення відповідності як формального дотримання законодавства, норм і правил до розуміння комплаєнсу як процесу, що забезпечує узгодженість стратегічних та оперативних рішень, корпоративної культури та поведінки персоналу з вимогами законодавства, етикою, стандартами й внутрішньою політикою, що посилюється в умовах зростання ролі і значення механізмів взаємодії із стейкхолдерами. Стратегічну роль починає відігравати корпоративна доброчесність.

У міжнародній практиці така трансформація безпосередньо пов'язується з концепцією «good governance», де комплаєнс виконує нормативно-регуляторну, ризик-орієнтовану, контрольну, комунікаційну, репутаційну та стратегічну функції [13] в управлінні публічними організаціями та інституціями системно – через стратегічне планування, управління ризиками, кадрову політику, взаємодію з контрагентами, внутрішні комунікації та механізми підзвітності. Тому комплаєнс-менеджмент поєднує (рис.1) наступні важливі елементи системи комплаєнс-менеджменту.

Таким чином, ці елементи дозволяють забезпечувати цілісність і системність комплаєнс-менеджменту, який формує та забезпечує корпоративну доброчесність. Це стає можливим за рахунок 3-х основних функцій комплаєнс-менеджменту: запобігання, виявлення та реагування [14], які ми пропонуємо доповнити (табл. 2).

Таким чином, ці функції дозволяють забезпечувати інтеграцію комплаєнс-менеджменту у сучасну систему управління організацією, спрямовану на забезпечення законності, прозорості, доброчесності, мінімізації ризиків та організаційної стійкості. Їх реалізація покладається або на окремо визначену відповідальну особу (комплаєнс-офіцера) або окремий підрозділ (департамент).

Завдяки функціям та принципам комплаєнс-менеджменту (табл. 3) забезпечується належне функціонування системи управління, формується культура корпоративної доброчесності, підвищується ефективність управління ризиками та створюється підґрунтя для організаційної стійкості в умовах постійної взаємодії із стейкхолдерами.

Отже, наведені принципи комплаєнс-менеджменту створюють методологічну основу його функціонування та визначають вимоги до інтеграції комплаєнс-функцій у систему управління організацією. Їх практична реалізація передбачає не лише технічну й нормативну роботу, а й трансформацію управлінської архітектури організації, зокрема розмежування повноважень між підрозділами, визначення ролі комплаєнс-офіцера, встановлення механізмів підзвітності та забезпечення незалежності комплаєнс-функції. За таких умов комплаєнс має виконувати рекомендаційну та контрольну роль, не вступаючи у суперечність з операційною діяльністю, але забезпечуючи її відповідність установленим правилам і стандартам.



Рис. 1. Основні елементи системи комплаєнс-менеджменту

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Функції комплаєнс-менеджменту в організації

Функція	Зміст
Запобігання (превентивна)	Ідентифікація ключових стейкхолдерів та аналіз їхніх вимог до діяльності організації; моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища; оцінювання комплаєнс-ризиків; розробка й актуалізація кодексу поведінки, внутрішніх політик і процедур; визначення правил поведінки та алгоритмів прийняття рішень; формування комплаєнс-культури; проведення навчання персоналу; здійснення належної перевірки щодо контрагентів, партнерів і топ-менеджменту.
Виявлення (контроль і моніторинг)	Регулярний контроль дотримання законодавчих, нормативних та внутрішніх вимог; періодичне тестування ключових сфер реалізації комплаєнс-ризиків; моніторинг виконання нормативних зобов'язань; аналіз індикаторів ризику; контроль ризикових операцій і поведінкових відхилень; перевірка дотримання встановлених процедур у діяльності структурних підрозділів.
Інформаційно-комунікаційна	Організація внутрішніх каналів інформування та консультування працівників з питань комплаєнсу; забезпечення механізмів повідомлення про порушення; роз'яснення вимог законодавства, внутрішніх політик і стандартів поведінки; комунікація з керівництвом, працівниками, контрагентами, аудиторами, регуляторами та іншими стейкхолдерами; підтримка культури доброчесності та відкритості в організації.
Реагування та розслідування	Виявлення дій або обставин, що можуть свідчити про порушення; ініціювання внутрішніх або зовнішніх розслідувань; створення комісій, збір і аналіз доказів; захист інформації та прав працівників під час розслідування; визначення ступеня відповідальності організації та/або окремих працівників; застосування дисциплінарних, організаційних і правових заходів реагування; мінімізація негативних наслідків порушень.
Адаптаційна	Аналіз ефективності функціонування комплаєнс-системи; оцінювання зрілості комплаєнс-процедур; аудит і перегляд політик, процедур та контрольних механізмів; розробка і впровадження коригувальних дій; адаптація системи до змін законодавства, цифрових технологій, вимог стейкхолдерів і міжнародних стандартів; забезпечення безперервного вдосконалення комплаєнс-менеджменту як складової системи управління організацією.

Джерело: розроблено і доповнено на основі [14]

Однією з найбільш поширених методологічних основ інтеграції комплаєнс-менеджменту у загальну систему управління ризиками в умовах стрімкого розвитку цифровізації є підхід COSO ERM. Його використання дає змогу поєднати процеси ідентифікації, оцінювання, реагування та моніторингу ризиків із процедурами контролю відповідності, внутрішніми комуні-

каціями, аудитом та профілактикою порушень (рис. 2).

Першим етапом є збір і систематизація даних про події, відхилення та сигнали, що можуть свідчити про наявність потенційних комплаєнс-ризиків. Другий етап передбачає здійснення їх ідентифікацію, структурування та оцінювання з урахуванням імовірності виникнення та мож-

Основні принципи комплаєнс-менеджменту

Принцип	Характеристика принципу
Принцип ризик-орієнтованості та індивідуалізації	Система комплаєнс-менеджменту не може будуватися за універсальним шаблоном. Її зміст, структура та інструменти мають визначатися з урахуванням розміру організації, галузевої специфіки, юрисдикції, характеру діяльності та профілю комплаєнс-ризиків.
Принцип доступності та прозорості комплаєнс-політики	Політика комплаєнсу має бути не лише формально затвердженою, а й доступною, зрозумілою та доведеною до відома всіх працівників і, за потреби, зовнішніх зацікавлених сторін.
Принцип безперервного навчання	Ефективність комплаєнс-менеджменту залежить від систематичного навчання працівників, керівництва та осіб, залучених до ризикових процесів. Навчання має бути регулярним, адаптованим до функцій працівників і практично орієнтованим.
Принцип ресурсного забезпечення	Комплаєнс-програма повинна бути забезпечена достатніми фінансовими, кадровими, інформаційними та організаційними ресурсами. Без належного ресурсного підґрунтя вона не може бути дієвою.
Принцип документування та фіксації	Усі суттєві зміни в комплаєнс-програмі, рішення, процедури, результати перевірок, повідомлення про порушення та коригувальні дії мають бути належним чином задокументовані. Це забезпечує доказовість, підзвітність і можливість подальшої оцінки ефективності системи.
Принцип безперервності та періодичного перегляду	Комплаєнс-менеджмент має функціонувати на постійній основі. Оцінка ризиків, моніторинг, тестування процедур і оновлення програм повинні здійснюватися регулярно з урахуванням нових викликів, змін законодавства та виявлених порушень.
Принцип інтеграції у систему стратегічного управління	Комплаєнс-менеджмент має бути інтегрований у загальну систему управління організацією та узгоджений із її стратегією, ризик-менеджментом, внутрішнім контролем і механізмами прийняття рішень.
Принцип відповідальності керівництва	Вище керівництво має демонструвати прихильність до доброчесності, забезпечувати підтримку комплаєнс-системи, формувати корпоративну доброчесність і нести відповідальність за створення належного контрольного середовища.
Принцип етичної спрямованості	Комплаєнс-менеджмент має бути орієнтований не лише на формальне дотримання норм, а й на формування культури доброчесності, етичної поведінки та відповідального прийняття рішень.

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 3]

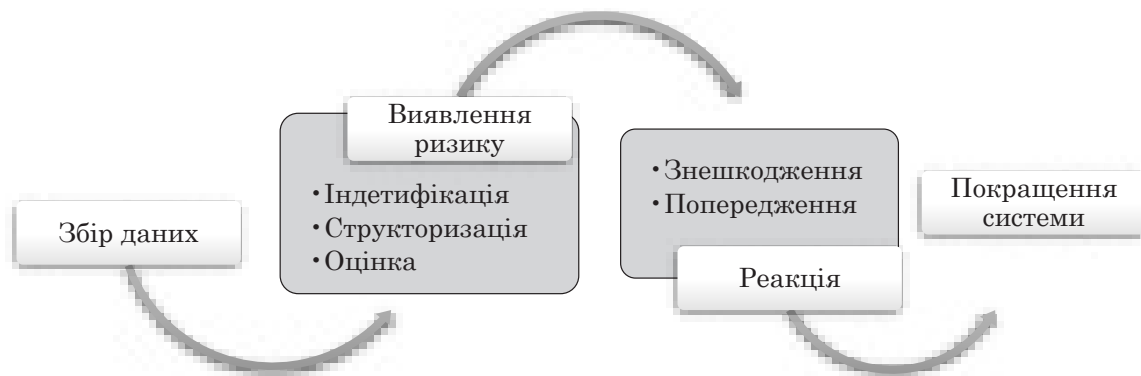


Рис. 2. Впровадження комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією на основі системи COSO ERM

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

ливих наслідків для організації. На цій основі розробляються комплаєнс-заходи, спрямовані на попередження, локалізацію Третій етап мінімізацію виявлених ризиків. Результатом такого підходу стає не лише підвищення якості контролю, а й формування цілісної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері комплаєнсу. І останній етап передбачає покращення системи шляхом не лише формування якісного контролю, а й створення цілісної бази ризикоорієнтованої системи управління. Таким чином забезпечується структурова-

на координація процесів, уніфікуються методики оцінювання ризиків, формуються стандартизовані канали звітності, а механізми реагування стають більш передбачуваними та відтворюваними. Саме тому інтеграція цих елементів набуває особливої важливості в організаціях, які орієнтовані на стійкий розвиток, прозорість діяльності та відповідність регуляторним вимогам.

У цьому контексті синтезована модель впровадження комплаєнс-функцій (рис. 2) відображає логічну побудову процесів через ключові складові:

– компоненти COSO ERM: встановлення контексту та ризик-апетиту; ідентифікація ризиків; оцінювання; реагування і контроль; моніторинг; комунікації та звітність;

– процеси комплаєнс-менеджменту: дотримання політик і процедур; виявлення ризиків недотримання; попередження порушень і управління інцидентами; навчання й етичні практики; внутрішній контроль та аудит;

Інтеграційні зв'язки ERM COSO і комплаєнсу: єдина карта ризиків і реєстр інцидентів; ув'язка ризик-апетиту з комплаєнс-контролями;

використання даних системи COSO ERM у пріоритизації перевірок; моніторинг і звітність на спільній платформі; підтримка корпоративної культури відповідності.

Узагальнення цих елементів у межах однієї моделі створює основу для підвищення керованості та результативності комплаєнс-функцій, що й зумовлює її актуальність у сучасних умовах, рис. 3.

Узгодженість управлінських підходів створює підґрунтя для переходу від концептуального опису комплаєнс-функцій до розгляду практич-

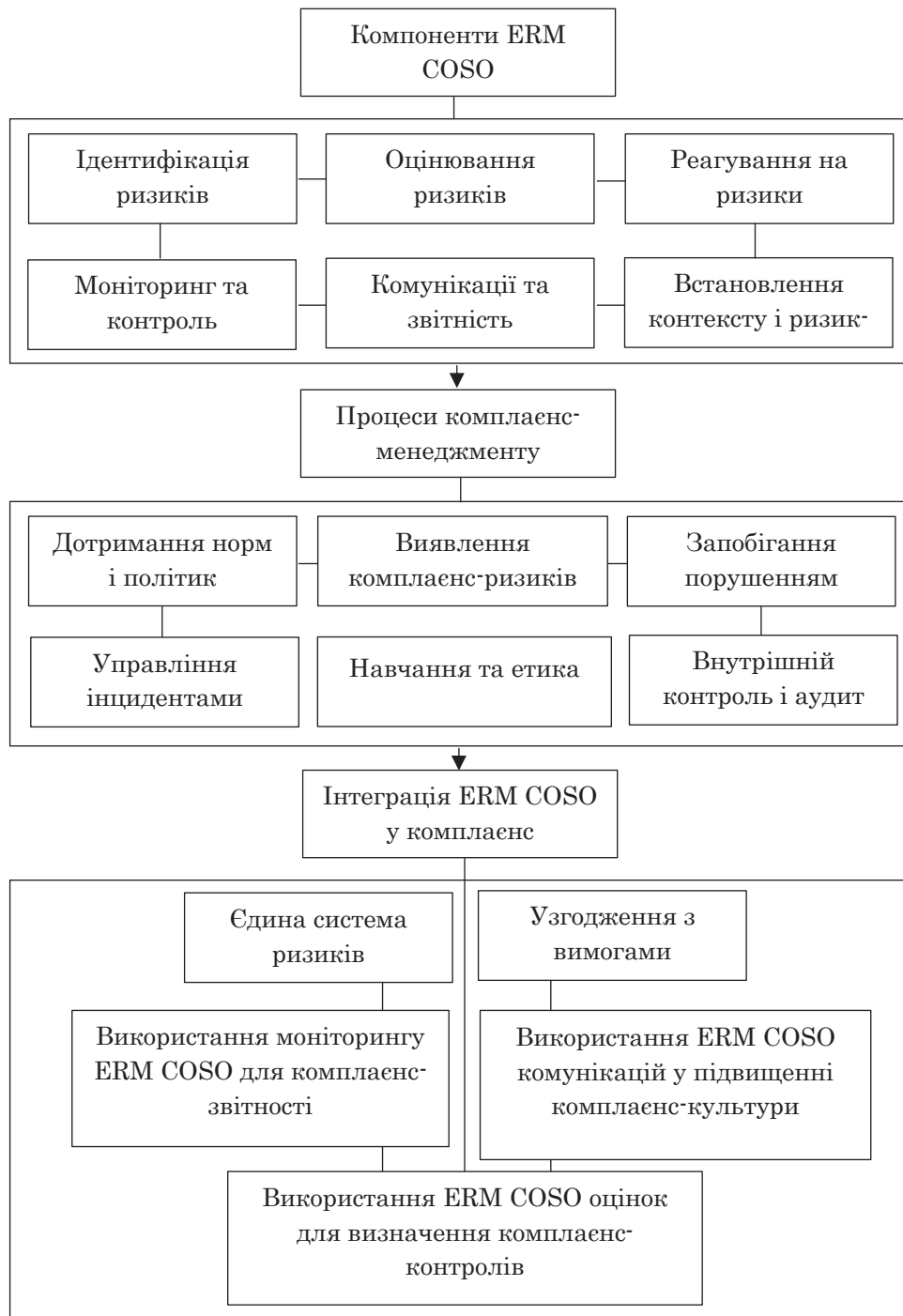


Рис. 3. Система управління ERM COSO як інструмент комплаєнс-менеджменту

Джерело: авторська розробка

них засобів, завдяки яким організація отримує можливість реалізувати ці функції на оперативному рівні.

Визначення набору інструментів має виходити з принципу простоти та відтворюваності: інструменти повинні давати корисні дані, бути інтегрованими з реєстром ризиків та підтримувати наскрізні процедури контролю і звітності. Такий підхід передбачає перехід від фрагментарних заходів до послідовної та систематичної реалізації інструментів, які гарантують прозорість процесів, відстежуваність рішень і раннє виявлення відхилень у режимі, наближеному до реального часу; пріоритети впровадження визначаються на підставі значущості ризиків та очікуваного впливу на ключові бізнес-процеси. Саме тому наступним кроком є звернення до характеристики ключових засобів практичної реалізації комплаєнс-підходу, узагальнене представлення яких наведено у табл. 4.

Слід зафіксувати, що саме послідовна імплементація вказаних засобів перетворює ризик-орієнтовану модель ERM у операційний інструментарій комплаєнс-менеджменту, що дозволяє отримувати обґрунтовані дані для прийняття управлінських рішень [15]. Саме тому ефективне впровадження комплаєнс-функцій потребує системного підходу з боку керівництва, який охоплює формалізацію ролей, визначення відповідальності, встановлення чітких каналів звітності та координацію взаємодії між структурними підрозділами. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання контрольних дій, зменшити ризик пропуску критично важливих сигналів і підвищити оперативність реагування на комплаєнс-інциденти.

Не менш важливим є узгодження схильності організації до ризику з вимогами комплаєнсу та її стратегічними цілями. Визначення критеріїв прийнятного рівня ризику й системне врахування цих критеріїв під час пріоритизації контролів забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів і підвищує ефективність заходів із мінімізації ризиків. У такій логіці комплаєнс-менеджмент виступає не ізольованою контрольною функцією, а складовою стратегічного управління, що забезпечує узгодженість між цілями розвитку організації, допустимими межами ризику та вимогами нормативного середовища.

Практична реалізація цих підходів потребує належного ресурсного забезпечення, що охоплює не лише фінансові та кадрові ресурси, а й відповідні інформаційні технології для ведення реєстрів, моніторингу, аналітики та звітності. У сучасних умовах інтеграція цифрових інструментів стала окремим вектором розвитку комплаєнс-менеджменту. Використання RegTech-рішень, автоматизованого моніторингу, систем управління політиками, платформ фіксації інцидентів і сервісів перевірки контрагентів прискорює обробку даних, підвищує точність оцінки ризиків і дає змогу здійснювати контроль у режимі, наближеному до реального часу. Це, своєю чергою, знижує ймовірність порушень, пов'язаних із людським фактором, несвочасною реакцією або інформаційними розривами.

Важливим організаційним аспектом є формування єдиної інформаційної платформи, яка забезпечує централізацію даних, узгодженість показників і своєчасне отримання аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень. За таких умов керівництво має визначити перелік ключових показників ефективності комплаєнс-системи та встановити періодичність їх оцінювання. Це дозволяє відстежувати рівень виконання контрольних процедур, швидкість реагування на інциденти, ступінь охоплення персоналу навчальними програмами, результативність перевірок і загальну динаміку комплаєнс-ризиків.

Завершальним елементом побудови дієвої комплаєнс-системи є впровадження незалежних перевірок, внутрішнього аудиту та періодичного оновлення процедур. Саме регулярне оцінювання ефективності контрольних механізмів і коригування внутрішніх політик відповідно до змін зовнішнього середовища, законодавчих вимог та структури ризиків забезпечує адаптивність і стійкість комплаєнс-менеджменту. Таким чином, послідовне поєднання управлінської координації, ризик-орієнтованого підходу, цифрових рішень, системи показників та незалежного оцінювання створює підґрунт для повноцінної інтеграції комплаєнс-функцій у процес управління організацією.

Висновки. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією

Таблиця 4

Функціональна характеристика інструментарію комплаєнс-системи

№	Інструмент	Призначення
1	Політики та процедури	Формування нормативної бази та єдиних правил поведінки
2	Реєстр ризиків і картування процесів	Ідентифікація та структуризація ризиків за бізнес-процесами
3	Методики оцінювання ризиків	Вимірювання й ранжування рівнів ризику
4	Контрольні процедури та чек-листи	Забезпечення регулярного перевірконого циклу
5	Реєстр інцидентів	Фіксація, аналіз та корекція порушень
6	Платформи моніторингу	Візуалізація даних, відстеження відхилень
7	Управління контрагентами	Перевірка доброчесності та ризиків взаємодії
8	Навчальні програми	Підвищення обізнаності та компетентності персоналу
9	Внутрішній аудит	Періодичне незалежне оцінювання системи комплаєнсу
10	Канали повідомлень	Отримання сигналів про порушення та забезпечення зворотного зв'язку

Джерело: сформовано авторами на основі [1–4]

е об'єктивною необхідністю в умовах євроінтеграції, цифровізації та зростання регуляторних і репутаційних ризиків. Комплаєнс-менеджмент доцільно розглядати не як допоміжний юридичний інструмент, а як інтегрований управлінський систему, що поєднує превентивні, контрольні, комунікаційні, адаптаційні механізми. Обґрунтовано, що його ефективність забезпечується через до-

тримання принципів ризик-орієнтованості, прозорості, безперервного навчання, документування, стратегічної інтеграції та відповідальності керівництва. Використання підходу COSO ERM, цифрових інструментів і системи моніторингу створює підґрунтя для підвищення організаційної стійкості, корпоративної доброчесності та забезпечують якість управлінських рішень.

Список літератури:

1. OECD. *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business 2013*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/01/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business_8a954f49/e1cf4226-en.pdf
2. U.S. Department of Justice. *Evaluation of Corporate Compliance Programs*. 2020. URL: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501>
3. ISO. *ISO 37301:2021 – Системи управління відповідністю. Вимоги з рекомендаціями щодо застосування*. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
4. The COSO Framework: What It Is and How to Use It. URL: <https://www.knowledgeleader.com/blog/coso-framework-what-it-and-how-use-it>
5. Офіційна сторінка COSO. URL: <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
6. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence // Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>
7. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06 грудня 2019 р. № 361-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/361-20>
8. On Prevention of Corruption : explanatory official record // Database “Legislation of Ukraine” / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-vii?lang=en>
9. Arner, Douglas W. and Barberis, Janos Nathan and Buckley, Ross P., *FinTech, RegTech and the Reconceptualization of Financial Regulation* (October 1, 2016). *Northwestern Journal of International Law & Business*, Forthcoming, University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2016/035, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2847806>
10. T. Korytko, S. Piletska. *Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0* (Модель системи адаптивного управління промисловим підприємством в умовах Індустрії 4.0). URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9742/12.%20Korytko%2C%20Piletska.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
11. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6865/1/20170801_302.pdf
12. Для чого потрібен комплаєнс на підприємстві. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/217068_dlya-chogo-potrben-komplans-na-pdprimstv
13. Зливко С.В., Коваленко В.В. Аналіз становлення терміна «добре врядування» (good governance) та визначення його змісту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2021. № 54. Том 1. URL: https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc54/part_1/9.pdf
14. Луньова В.А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, (56). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
15. Widodo Rochmad Agung, Suef Mokh, Affandi Achmad. *The Implementation of ISO 37301:2021 on Compliance Management System (CMS) to Improve Product Quality for Customer Satisfaction*. 2024. URL: <https://surl.li/bbpqkr>

References:

1. OECD. (2013). *Anti-corruption ethics and compliance handbook for business*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/01/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business_8a954f49/e1cf4226-en.pdf
2. U.S. Department of Justice. (2020). *Evaluation of corporate compliance programs*. <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501>
3. ISO. (2021). *ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
4. *The COSO framework: What it is and how to use it*. (n.d.). <https://www.knowledgeleader.com/blog/coso-framework-what-it-and-how-use-it>
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (n.d.). *Guidance on internal control*. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
6. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence. (2024). *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>
7. Pro zapobihannia ta protyidii lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia: Zakon Ukrainy vid 06 hrudnia 2019 r. No. 361-IX. *Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy*. <https://zakon.rada.gov.ua/go/361-20>
8. On Prevention of Corruption: Explanatory official record. (n.d.). *Database “Legislation of Ukraine” / Verkhovna Rada of Ukraine*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-vii?lang=en>
9. Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2016, October 1). *FinTech, RegTech and the reconceptualization of financial regulation*. *Northwestern Journal of International Law & Business* (forthcoming). University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2016/035. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=2847806>

10. Korytko, T., & Piletska, S. (n.d.). *Model of the adaptive management system of an industrial enterprise in the conditions of Industry 4.0*. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9742/12.%20Korytko%2C%20Piletska.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
11. Melnyk, A. O. (n.d.). *Adaptatsiia vitchyzniannykh pidpriemstv v umovakh svitovoi ekonomichnoi kryzy*. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6865/1/20170801_302.pdf
12. *Dlia choho potriben kompliens na pidpriemstvi*. (n.d.). LigaZakon. https://biz.ligazakon.net/analytics/217068_dlya-chogo-potriben-komplans-na-pdprimstv
13. Zlyvko, S. V., & Kovalenko, V. V. (2021). Analiz stanovlennia termina “dobre vriaduvannia” (good governance) ta vyznachennia yoho zmistu. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Yurysprudentsiia*, 54(1). https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc54/part_1/9.pdf
14. Lunova, V. A. (2023). Vprovadzhennia funktsii kompliens-menedzhmentu dlia zrostannia prozorosti biznesu pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
15. Widodo, R. A., Suef, M., & Affandi, A. (2024). *The implementation of ISO 37301:2021 on compliance management system (CMS) to improve product quality for customer satisfaction*. <https://surl.li/bbpqkr>